

**Gilberto José
Weinberger Teixeira**

Professor Assistente
Doutor do Departamento
de Administração da FEA/USP.

MIOPIA DE MARKETING OU CRISE DE IDENTIDADE EM PROJETOS TURÍSTICOS

8

INTRODUÇÃO

O conceito de Projeto Turístico é tão recente que lhe falta ainda uma definição satisfatória. Por isso mesmo não é surpresa que os métodos para desenvolver projetos turísticos estejam ainda num estágio embrionário e até mesmo as metas e objetivos daquilo que se convencionou chamar de desenvolvimento turístico estão à espera de uma completa determinação.

Essa situação representa o que denominamos de miopia de marketing

ou "crise de identidade" existente no terreno do turismo, crise essa que vem retardando os esforços para desenvolvimento do turismo.

A própria política de turismo no Brasil apoiou-se nessa visão estreita, "orientada para o projeto", entendendo que projeto turístico se resumia exclusivamente em construir hotéis e esperar pelos turistas que irão lotá-los.

Em verdade, essa visão simplista, onde havia uma preocupação excessiva de criar instalações, predominou durante algum tempo em outros países, mas, no mundo todo, com exceção do Brasil, já se per-

cebe uma mudança. Isto demonstra uma preocupação com os programas e projetos, no sentido de que sejam desenvolvidos em função dos mercados que irão ser atendidos e de modo a oferecer uma ampla faixa de facilidades, equipamentos e serviços interligados, para satisfazer as variadas necessidades do turista, desde o início até o fim do seu "tour".

Esse conjunto variado de serviços e equipamentos abrange a organização e promoção de "tours" que foram previamente planejados, um eficiente serviço de reservas, o transporte de ida e volta do país ou região envolvida com o turismo, bem como o transporte no destino; os serviços de hospedagem e alimentação e um variado e amplo grupo de serviços auxiliares como esportes, entretenimento, "sightseeing", compras, etc. Todos os equipamentos e serviços destinados a atender essas necessidades, classificadas como "superestrutura" do turismo; estão cada vez mais se ampliando e têm por sua vez que serem apoiadas por uma "infraestrutura" que inclui aeroportos, estradas, portos, ferrovias, abastecimento de água e energia, sistemas de esgotos, coleta de lixo, telecomunicações e, finalmente, a preservação de recursos culturais, históricos e de outros "ativos turísticos".

Este emergente conceito de "produto turístico", como sendo um conglomerado de equipamentos e serviços, tem por sua vez induzido

uma preocupação com as amplas ramificações dos efeitos do turismo sobre a economia, especialmente em países e regiões onde a atividade econômica é menos desenvolvida. Os efeitos refletem-se não só sobre a indústria de transportes, que é a mais atingida, como também sobre a indústria de construção, o setor de abastecimento de alimentos, as indústrias de mobiliário, têxtil, de confecções, de esportes; o comércio de bens de consumo e material fotográfico, a rede de distribuição de gasolina, etc.

A estes impactos sobre a indústria e o comércio, somam-se efeitos diretos e indiretos sobre o campo social, político e tecnológico.

Num reduzido número de trabalhos pioneiros, tanto no setor público como no privado, o turismo é tratado com seriedade, como um setor ou uma indústria que tem o seu significado econômico, social e até político, integrando-o nos planos nacionais ou regionais.

É possível detectar em seus planos e projetos a necessária coesão e coerência com os planos nacionais ou regionais e um processo detalhado de planejamento, que demonstra um subjacente fluxo lógico e científico de idéias.

O resultado obtido é, como não poderia deixar de ser, sucesso na implantação de equipamentos e facilidades turísticas ajustadas com as exigências dos diferentes tipos de

consumidores do mercado turístico.

Nota-se também que alguns países em desenvolvimento, embora tenham iniciado sua política turística com um "cheque em branco", demonstraram mais habilidade do que algumas nações industrializadas, pois foram capazes de aprender com os erros da experiência destas últimas.

10

O turismo, para algumas nações em desenvolvimento, tem demonstrado ser, não só uma importante e dinâmica indústria exportadora e um fator positivo no seu **balanço de pagamentos**, como também, capaz de causar efeitos diretos e significantes nos níveis de renda e de emprego e na economia em geral. As divisas de moeda forte recebidas do turismo podem ser injetadas em investimento e modernização de outros setores econômicos e acelerar o desenvolvimento do país.

Devemos admitir também, que a extraordinária expansão do turismo desde a II Guerra Mundial foi muito mais uma ocorrência espontânea do que resultante de um planejamento consciente e de uma "visão", da parte de governos e instituições internacionais ou mesmo dos segmentos já estabelecidos da própria indústria turística — todos eles subestimaram a sua importância, o seu crescimento e suas conseqüências. Esse "boom" do turismo, que seria melhor denominado de "revolução do lazer", foi em larga escala, uma resposta às mudanças econômicas,

sociais e tecnológicas, originadas nas nações industrializadas.

O avanço das técnicas produtivas, que agora exige muito menos mão-de-obra para produzir maior volume de bens, resultou numa nova era industrial, com maior quantidade de recursos disponíveis para a indústria de serviços e lazer.

O turismo já é a maior indústria de serviços e lazer no mundo, e possivelmente, a maior indústria exportadora do mundo sob a forma do "Turismo Internacional". Entretanto, apesar de já ter demonstrado sua importância, ele ainda sofre de um estigma: não é respeitado, especialmente em alguns países em desenvolvimento entre os quais se inclui o Brasil.

Entre os sintomas desta ausência de respeito citamos a baixa qualidade técnica dos Órgãos Oficiais de Turismo, geralmente entregues a políticos fracassados ou servindo de cabide de emprego para afilhados políticos. A conseqüência, obviamente, é a baixa qualidade da administração, ausência de planos e desperdício de recursos.

Esta falta de um maior respeito decorre, provavelmente, do fato de o turismo ser olhado como um intruso frívolo, que se engrandeceu repentinamente no sizado mundo do desenvolvimento econômico. Ter o "biquini", a pele bronzeada ou um par de esquis como símbolos de uma das indústrias de mais rápido cresci-

mento e de um meio de distribuição do bem estar, parece que é insultante a certas mentalidades econômicas. Essas mentes não foram ainda penetradas pelos conceitos de que o lazer e mudança de cenário são hoje considerados uma terapia renovadora de forças para um trabalho melhor e mais produtivo.

Entretanto, respeitado ou não, o turismo está aí não só para ficar como para nos surpreender com um vigoroso crescimento.

As tendências sócio-econômicas e técnicas que causaram seu aparecimento não irão, provavelmente, sofrer uma reversão; muito ao contrário é de se esperar que se acelerem. O turismo, entendido no sentido mais atual, — a migração temporária e em grande escala da residência habitual para áreas no âmbito das fronteiras nacionais ou além destas — intrometeu-se no mundo como se fosse um bebê robusto e superdesenvolvido. Não teve muita assistência de sua surpreendida mãe (o comércio turístico) ou do seu assustado médico (os governos).

Parece que tendo sido surpreendidos, com seu nascimento e reconhecendo que foi falha a sua assistência pré-natal, estamos nos concentrando demais em detalhes do parto, em lugar de proporcionar-lhe uma assistência pós-natal adequada que prepare o caminho de uma vida adulta bem ajustada.

Esta falha de ótica, que não deixa

ver o que é realmente o turismo, decorre de uma inabilidade em perceber a interdependência de suas partes e a total extensão do fenômeno. O que se vê então, são muitos hotéis de luxo sendo construídos, muito mais para satisfazer o ego de seus proprietários ou a criatividade de arquitetos, do que a bolsa de seus clientes, e conseqüentemente, mesmo estando sempre lotados, não são capazes de pagar pelo investimento realizado.

Centros ou regiões são desenvolvidos sem levar em conta acessos, atrações turísticas já existentes, ou os impactos no meio ambiente decorrentes da presença maciça do homem.

Ou então os governos incentivam de um lado a atividade privada a investir em instalações e equipamentos para expandir o fluxo de turistas, enquanto políticas de tarifa de aviação comercial e uma exagerada mentalidade fiscal nos órgãos alfandegários, restringem essa expansão; ou custos crescentes de tarifas de pedágio conflitam com políticas de incentivo do turismo rodoviário.

O desenvolvimento dos aeroportos se faz com atraso enorme em relação ao processo técnico dos aviões.

Os problemas que são hoje ainda uma ameaça no litoral Rio/Santos podem ser observados como uma realidade no litoral norte do Mediterrâneo, onde muitos "paraísos turísticos" do passado estão transfor-

mando-se em "favelas turísticas", em decorrência de um desenvolvimento incontrolado, especulação imobiliária, falta de manutenção e de controle ambiental, e como consequência, crescentes problemas de poluição do mar e das praias. Centros turísticos são incentivados à implantação, para turistas sequiosos de sol e água, mas deixam-nos, por falta de infra-estrutura, sem outra água que não a do mar.

Todos esses problemas são o preço pago, não tanto pela ausência de um planejamento mas, principalmente, pelo erro na concepção dos planos. Os hotéis foram planejados, não para o mercado, mas para o proprietário; os aviões não são planejados para o mercado ou para as operações que possam mantê-los lotados. A superestrutura é planejada, mas é esquecida a infra-estrutura. Cada um concentra-se no seu próprio e estreito horizonte e falha em olhar para o conjunto.

Qual é o nosso negócio?

Há uma tendência a nos esquecermos que, embora o desenvolvimento do turismo venha sendo uma preocupação e responsabilidade mais e mais assumida pelos governos, o investimento e operação de, provavelmente, mais de dois terços dos equipamentos turísticos do mundo está nas mãos do empresário privado, cujos lucros ou perdas são, em última análise, gerados em função das alterações da demanda do mercado.

Usualmente são três as razões para a intervenção do governo no campo do turismo: (a) proporcionar a infraestrutura e outros tipos de apoio que tradicionalmente são de responsabilidade do setor público; (b) encorajar e regular o desenvolvimento do turismo, em harmonia com objetivos econômicos e sociais nacionais; (c) proporcionar a estrutura de coordenação de todo o setor turístico, o que não pode ser exercido pela indústria turística, dada a sua fragmentação e ausência de autoridade reguladora.

Em seu livro "The Practice of Management", Peter Drucker enfatiza que, para o sucesso no mundo dos negócios, o administrador deve, constantemente, perguntar a si mesmo, não só "O que é hoje nosso negócio?" como também "Qual será ou deverá ser o nosso negócio no futuro?"

"O que é o negócio", não pode ser decidido pelo produtor, mas somente pelos seus clientes ou consumidores. A resposta não pode ser exclusivamente determinada pelo que o produtor de bens e serviços está fazendo atualmente, mas sim, olhando para a empresa do ponto de vista do mercado e do cliente que, no caso do turismo é o turista.

Drucker chama a atenção para a ausência desta preocupação, que tem sido causa do declínio de muitos empreendimentos importantes. Basicamente, é uma falha que resulta de deixar de identificar ou de acom-

panhar o que o consumidor necessita a qualquer momento presente ou futuro.

Assim, voltando ao turismo, a mais significativa tendência das últimas décadas tem sido um declínio das viagens de navio e de trem. E essas indústrias tenderam, no passado, a pensar em si próprias como empresas de transporte de trem ou de navio, numa atitude classificada por Levitt, como "Miopia de Marketing". Tivessem essas empresas tido a preocupação com o ponto de vista de seus consumidores, isto é, que o seu negócio eram "viagens", estariam hoje operando, simultaneamente, as linhas aéreas, o aluguel de carros e os serviços em rodovias, tudo em benefício de seus clientes, e desta forma acompanhando a tendência do mercado.

Neste momento, em particular, as linhas aéreas regulares, que tomaram do trem e do navio, o transporte de longa distância, estão tendo problemas porque, de um lado, não podem mais crescer às expensas de seus dois concorrentes, enquanto que, por outro lado, falharam em não desenvolver esse novo mercado de massa que é das "viagens aéreas de lazer". Na verdade esse mercado foi explorado, pioneiramente, por empresas aéreas que se dedicaram, exclusivamente, a operação com vôos fretados.

Seu erro de ótica vinha sendo o de se classificarem como pertencentes ao ramo de "transporte aéreo regu-

lar", em lugar de se situarem no ramo de "viagens".

Entretanto, depois de resistir a essa tendência de mercado por mais de uma década, as empresas de aviação comercial regular, sob pressão de um excesso de capacidade, entraram no negócio do vôo fretado. Convenceram-se de que não há motivo para considerar como ótimo, um fator médio de ocupação de 50%, quando um fator de ocupação de 90% (ou mais) demonstrou ser possível.

A moral de tudo isso é, naturalmente, que o futuro sucesso do turismo depende constantemente do empresário perguntar-se a si próprio: "Qual é ou deveria ser o meu negócio?". Esta é a primeira pergunta a ser respondida, antes mesmo de planejar qualquer programa ou projeto turístico. E deve ser repetida sistematicamente, na medida em que o programa ou projeto é executado. O consumidor e suas necessidades é que irão dar forma e definir "qual é o negócio".

Ora, se o consumidor é o foco do problema, teremos que definir nosso consumidor e suas necessidades.

**Quem é o consumidor?
Quais são suas necessidades?**

Um turista, para a maioria das pessoas, significa provavelmente um indivíduo viajando em férias ou algo parecido. Entretanto, a definição de turista internacionalmente adotada

é, simultaneamente, mais ampla e mais restrita do que essa.

É mais ampla porque inclui não só aqueles que viajam por prazer e todos os tipos de lazer, como também todas as formas de viajantes por motivo de negócios, além de uma vasta miscelânea de "outros" que visitam amigos e parentes, ou que viajam por motivos religiosos, educacionais, políticos e inúmeras outras razões.

É mais restrita do que o conceito "viagem por prazer" porque, na versão internacional, implica em que o viajante cruze a fronteira de um país para outro, que não o de sua residência, numa ausência mínima de 24 horas. O turismo portanto abrange só o turista internacional e é então, um segmento menor do mercado total.

14

A concentração num único segmento, provavelmente, deve-se ao seu mais rápido crescimento, do ponto de vista estatístico, e seus efeitos econômicos. Além disso, todos os estudos para definir turismo originaram-se na Europa onde, devido a extensão dos países, a maior parte da movimentação turística resulta de cruzar fronteiras.

O **turismo doméstico**, é o outro segmento esquecido na definição oficial, apesar de suas dimensões e efeitos.

Considerar o mercado turístico sem levar em conta o **turismo domés-**

tico, é inaceitável do ponto de vista empresarial e pragmático. Se aceitamos as diversas categorias de **turismo internacional**, enumeradas antes, como sendo também categorias de **turismo doméstico** — o que parece mais adequado tanto do ponto de vista lógico como do econômico, — o turista doméstico é aquele indivíduo que, pelas várias motivações citadas, viaja para além de sua residência habitual, sem cruzar fronteiras nacionais e por um período de, no mínimo 24 horas.

Definindo desta forma, temos uma idéia mais clara de quem são nossos clientes e suas necessidades. Nos países mais industrializados, o turista doméstico é maior usuário dos equipamentos turísticos do que o turista internacional; nos chamados países em desenvolvimento, parcialmente, isso irá também ocorrer, em seu devido tempo.

Está demonstrado que a viabilidade financeira dos programas de investimento turístico depende, num grau maior ou menor, do uso dos equipamentos pelo turismo doméstico.

É verdade que do ponto de vista do desenvolvimento econômico o **turismo internacional** é, e continuará sendo, um gerador importante de divisas. O **turismo doméstico**, entretanto, pode também contribuir para a redistribuição da renda dentro das fronteiras nacionais.

Podemos diferenciar, conceitualmente e estatisticamente, entre tu-

rismo doméstico e internacional desde que, ao considerarmos o mercado total, não deixemos de lado qualquer um dos dois. Se removermos as viseiras e procurarmos abranger um horizonte maior, estaremos nos aproximando da solução para a "crise de identidade" no turismo.

A abordagem de colocar os hotéis como foco de toda política turística conduziu-nos a subestimar o mercado e o fluxo de pessoas no turismo; o custo da viagem é ainda o maior componente de um "tour" — possivelmente 50% ou mais, no caso de viagens mais longas.

Ora, estimar o mercado provável para hotéis, sem levar em conta os meios de acesso e seus custos, é como construir uma barragem num deserto; construir um hotel sem que tenham sido identificadas e estudadas as necessidades do mercado, é como criar um monumento e não um empreendimento lucrativo.

De igual forma, a preocupação de focalizar o **turismo internacional** como se ele fosse um fenômeno isolado do **turismo doméstico** cegou-nos e impediu-nos de ver "qual é o nosso negócio?".

Temos que nos libertar de certos conceitos, olhando para os programas e projetos turísticos do ponto de vista dos usuários existentes e potenciais.

Em desenvolvimento turístico não há lugar para raciocínios rígidos e

nem se deve permitir que "definições importadas" nos confinem a objetivos errados e façam-nos esquecer que turismo significa antes de tudo, movimento e mudança de "habitat".

Se falamos, por exemplo, de "turismo de negócios", estamos considerando somente a motivação principal para a viagem, esquecendo que estão sempre presentes motivações secundárias, que podem incluir férias ou atividades de lazer. O "turismo de negócios" tem sido, na verdade, um valioso precursor para o desenvolvimento do lazer e outras formas de turismo.

Assim, os chamados "hotéis turísticos" e "hotéis comerciais", embora construídos para mercados específicos, na realidade são usados, tanto por turistas de negócios como pelas outras inúmeras categorias de turistas.

Com muita freqüência deixamos de considerar que, no que tange ao turismo, estamos tratando com migrações temporárias de grandes massas humanas e com diferentes desejos e motivações. E essas pessoas não se ajustam facilmente em escaninhos ou prateleiras, como as mercadorias no comércio ou na exportação. Num ano, só porque cruzaram uma fronteira internacional, tornam-se uma "exportação" para o país receptor e são etiquetados como **turistas internacionais**, mesmo que tenham viajado só alguns poucos quilômetros. No outro ano

eles podem não ter cruzado qualquer fronteira internacional, embora tenham realizado uma viagem de 600 quilômetros ou mais, mas são etiquetados como "turistas domésticos". Entretanto, do ponto de vista de potencial de mercado, eles continuam sendo de interesse, tanto para o turismo internacional como para o turismo doméstico. E este é um aspecto esquecido quando são analisadas separadamente as estatísticas de "turistas domésticos" e de "turistas internacionais"

16

O turismo é amorfo, fragmentado e tem peculiaridades muito próprias. Estamos vivendo em plena "era da quantificação", em que os métodos de análise econômica são levados a tais extremos que o julgamento e o bom senso correm riscos de serem postos de lado. Esses excessos, no turismo, podem nos conduzir, perigosamente a construir hotéis com quartos do tamanho de uma cabine telefônica porque a "metodologia" demonstra que seu índice de rentabilidade por metro quadrado é alto. A natureza e complexidade do turismo são tais que, apesar de uma indiscutível necessidade de melhoria das suas estatísticas (especialmente no Brasil), nunca se poderá confiar exclusivamente em rígidos modelos matemáticos.

Há uma tendência, entre aqueles que estudam e analisam o desenvolvimento turístico, a medir os esforços e resultados por padrões quantitativos; a interpretar um crescimento do Produto Nacional Bruto ou uma expansão do tráfego de tu-

ristas internacionais, como única prova de progresso. Isso implica em excesso de confiança, em medidas numéricas que nos dizem muito pouco sobre os custos sociais e os impactos culturais e o que o público pensa sobre esses efeitos.

Nos últimos anos estamos presenciando alguns desafios à política e ao poder da indústria turística. Há uma década atrás, o turismo era visto por muitos economistas como um dos instrumentos mais úteis para o desenvolvimento. A "indústria sem fumaça", que era mais eficaz que qualquer outra, podia criar uma base econômica e gerar empregos. Hoje os benefícios do turismo são ponderados com mais cuidado devido aos problemas ambientais provocados pelo mesmo.

Centros turísticos mais famosos preocupam-se com esses problemas. O Hawaii, por exemplo, fixou através de uma "Política Turística Temporária" que, "as necessidades e estilo de vida dos seus residentes deveriam receber prioridade especial sempre que as necessidades da indústria turística pudessem afetá-las". As Ilhas Virgens estão pondo em prática um programa para "reduzir a excessiva confiança no turismo". E essas medidas não são coincidências isoladas, mas baseiam-se na crescente percepção dos custos sociais do turismo, na compreensão de que ele é muito mais do que uma ferramenta ou panacéia econômica sem conseqüências sociais, mas um agente de mudança

social comparável a outros agentes como as migrações, colonização, ocupação militar e o proselitismo religioso.

O desenvolvimento turístico exige, muitas vezes, a utilização do bom senso e experiência do homem de negócios, na avaliação de um investimento, atribuindo às estimativas qualitativas e quantitativas somente um papel de indicadores e medidas para auxiliar o julgamento humano. Em outras palavras, diríamos que no turismo o pragmatismo está mais à vontade do que a lógica.

Uma discussão muito freqüente nos círculos que estudam o desenvolvimento econômico, e que lembra a clássica pergunta "quem veio primeiro, o ovo ou a galinha?", é sobre o crescimento do turismo ser função da demanda ou da oferta. A experiência indica que não existe um relacionamento de causa-efeito, pois a demanda e oferta interagem entre si de acordo com as diferentes circunstâncias.

De um ponto de vista pragmático são conhecidos e identificáveis os fatores principais que influenciarão o crescimento do turismo nas próximas duas décadas, abstraindo-se é claro, grandes crises econômicas ou guerras. As tendências sócio-econômicas básicas, que a longo prazo, impulsionaram o crescimento passado do turismo são irreversíveis e provavelmente ganharão velocidade. A maioria das mudanças tecnológicas que afetarão o turismo nas próximas duas décadas já ocorreram,

como por exemplo os aviões de grande capacidade, a pré-fabricação em construção civil, a reserva de hotéis por computadores, etc. Sabemos também que usualmente há um intervalo de tempo de vários anos antes que a natureza humana tenha completa consciência do impacto dos progressos tecnológicos e comece a explorá-los de forma mais ampla.

Assim, ao considerarmos quem será o nosso futuro consumidor, devemos verificar os mercados existentes e as novas tendências que vão ocorrendo, como vilas de férias, clubes de férias, mini-tours, motorização crescente das populações, uso de veículos recreacionais (trailers e casas motorizadas), o lazer em condomínio, etc.

São esses elementos, que relacionados com a experiência do passado e as tendências sócio-econômicas do mercado, irão compor a matéria-prima para formular qualquer projeção de crescimento do turismo. Somente quando soubermos quem é, e quem será nosso consumidor, seremos capazes de planejar e realizar os investimentos em programas e projetos que sejam adaptados às necessidades desses consumidores e integrá-los num produto turístico.

O que é um Projeto Turístico?

Agora estamos em melhores condições de estabelecer os contornos do que seja um Projeto Turístico. Em primeiro lugar, ele deve ser definido

somente em termos da demanda e, se esta orientação para o mercado for mantida durante os processos de planejamento, implementação e operação, teremos assegurada a sua viabilização.

Diríamos então que se classifica como Projeto Turístico, qualquer tipo de projeto, cujo desenvolvimento financeiro, econômico, político, social e estético, seja justificado por uma demanda turística de longo prazo. Basicamente, apenas os seus benefícios financeiros e econômicos líquidos, são suscetíveis de quantificação, pois a avaliação completa de qualquer programa ou projeto turístico exige em larga escala o uso do julgamento e do bom senso. A primeira etapa em qualquer planejamento turístico deve ser a identificação dos mercados que justificarão o programa ou projeto. Os projetos turísticos têm um ciclo de maturação do investimento muito longo, daí ser importante considerar cuidadosamente os atuais e os prováveis futuros consumidores e suas necessidades. Só poderemos identificar o mercado turístico identificando o turista. Cada sub-mer-

18

cado só poderá ser adequadamente identificado dentro de um contexto amplo de mercado total existente. Neste artigo sugerimos que a concepção mais ampliada de turismo, abrangendo turistas domésticos e internacionais, apóia-se no aspecto dinâmico da viagem, do movimento de pessoas com motivações determinadas.

Quem quer que se envolva com o planejamento do turismo deve conscientizar-se de que o seu campo de ação abrange tudo que esteja envolvido numa viagem ou transporte de pessoas; conseqüentemente automóveis, ônibus, navios, trens, aviões, rodovias, portos, motéis, marinas, restaurantes, "campings", loja de "souvenirs", etc, devem ser vistos como elementos interdependentes da indústria turística e não como entidades isoladas.

Qualquer desses elementos, isoladamente ou combinados, bem como qualquer sistema sanitário, de energia, abastecimento de águas, esgotos ou de telecomunicações, quando justificado por uma demanda turística, será um PROJETO TURÍSTICO.

ABSTRACT

In tourism development the angle of vision has shifted from a blinkered "project-orientation" to a wider "market orientation". But this view is accepted and put in practice by a comparatively few government and private organizations.

In spite of its demonstrable importance

today tourism still suffers from a stigma and a lack of respectability.

The problems of this distortion are the price of not so much failure to plan as failure to conceive. Each individual on the various components of the tourist product as concentrated in his own business and failed to see the whole and to identify "what is really it's business".